

**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN
KINERJA KARYAWAN SELAMA PANDEMI COVID 19**



**Disusun sebagai salah satu syarat menyelesaikan Program Studi Strata I
pada Jurusan Psikologi Fakultas Psikologi**

Oleh:

NADYA ADINDA

F 100 170 200

**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA
2021**

HALAMAN PERSETUJUAN

**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN
KINERJA KARYAWAN SELAMA PANDEMI COVID 19**

PUBLIKASI ILMIAH

oleh:

NADYA ADINDA

F 100 170 200

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji oleh:

Dosen Pembimbing



Achmad Dwityanto, S.Psi., M.Si

NIK.NIDN: 805/0609106802

HALAMAN PENGESAHAN
HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN
KINERJA KARYAWAN SELAMA PANDEMI COVID 19

OLEH
NADYA ADINDA

F100170200

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Fakultas Psikologi
Universitas Muhammadiyah Surakarta
Pada hari Kamis, 29 Juli 2021
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Dewan Penguji:

1. Achmad Dwityanto, S.Psi., M.Si


(.....)

(Ketua Dewan Penguji)

2. Setiyo Purwanto, S.Psi., M.Si.


(.....)

(Anggota I Dewan Penguji)

3. Ajeng Nova Dumpratiwi, S.Psi., M.Psi.


(.....)

(Anggota II Dewan Penguji)

Dekan Fakultas Psikologi,



Prof. Taufik Kasturi, S.Psi., M.Si., Ph.D.
NIK.NIDN: 799/0629037401

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam publikasi ilmiah ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila kelak terbukti ada ketidak-benaran dalam pernyataan saya di atas, maka akan saya pertanggung-jawabkan sepenuhnya.

Surakarta, 9 Juli 2021

Penulis



NADYA ADINDA
F100170200

Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan Selama Pandemi Covid 19

Abstrak

Pandemi covid 19 memberikan banyak dampak di berbagai sektor khususnya sektor bisnis. Pimpinan perusahaan perlu melakukan penyesuaian karena adanya penurunan produktivitas yang disebabkan oleh : 1) Pembatasan aktivitas; 2) Pembatasan jam kerja; dan 3) Sistem work from home. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan selama pandemi covid 19. Jenis penelitian yang digunakan yaitu kuantitatif korelasional dengan metode pengambilan data kuesioner yang dibagikan ke 104 orang karyawan perusahaan farmasi yang terletak di kota Surakarta. Teknik sampling yang digunakan yaitu simple random sampling. Sedangkan untuk menguji adanya hubungan kedua variabel menggunakan metode analisis product moment yang terdiri dari uji normalitas, uji linieritas dan uji hipotesis koefisien korelasi. Hasilnya menunjukkan bahwa tidak ada hubungan positif antara kedua variabel dengan nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0,070 dan $p = 0,239$ ($p < 0,05$).

Kata kunci: Gaya kepemimpinan transformasional, Kinerja karyawan, Covid 19.

Abstract

The covid-19 pandemic has many impacts on various sectors, especially the business sector. Leaders must re-adjust company's regulations due to a decrease productivity caused by: 1) Restrictions on activities; 2) Restriction of working hours; and 3) Work from home. The purpose of this study was to determine the relationship between transformational leadership style and employees performance during the covid 19 pandemic. The type of research used is quantitative correlation with questionnaire which were distributed to 104 employees of pharmaceutical company located in Surakarta. The sampling technique used is simple random sampling. Product moment analysis method is used to determine the relationship between two variables. The result shows that there is no positive relationship between the two variables with a correlation coefficient value (r) of 0.070 with $p = 0.239$ ($p < 0.05$).

Keyword: Transformational leadership style, Employee performance, Covid 19.

1. PENDAHULUAN

Pada tanggal 11 Maret 2020, WHO (2020) menyatakan covid 19 sebagai pandemi global. Situasi ini memberikan banyak dampak di berbagai sektor khususnya sektor bisnis. Setiap perusahaan harus mulai melakukan penyesuaian Demi mempertahankan keberlangsungan perusahaan maka harus dilakukan upaya untuk membangun budaya organisasi yang kuat dan efektif (Sidik &

Sutoyo, 2020). Dalam mendukung upaya tersebut perusahaan memberlakukan aktivitas *work from home* yang merupakan sistem kerja secara daring demi mencegah rantai penyebaran virus covid 19. Perubahan sistem kerja yang signifikan seperti ini tentunya merubah pola perilaku setiap karyawan dalam kehidupan sehari-hari.

Penyesuaian kebijakan aktivitas kerja selama pandemi covid 19 juga dilakukan di salah satu perusahaan farmasi di kota Surakarta yang memiliki karyawan sejumlah 500 orang dengan memberlakukan *work from home* pada awal pandemi. Hal itu bertujuan untuk meminimalisir kontak fisik antar karyawan di perusahaan tersebut. Perusahaan X adalah perusahaan industri farmasi yang memiliki produk obat-obatan, kosmetik dan alat kesehatan. Selama diberlakukan *work from home*, produktivitas karyawan menjadi berkurang. Akibatnya jumlah produksi di bagian manufakturing tidak terlaksana secara maksimal.

Perusahaan X mulai beroperasi kembali sejak bulan Agustus tahun 2020 dengan menjalankan protokol kesehatan seperti menyediakan *hand sanitizer* di setiap ruangan, menyediakan tempat cuci tangan dan penyemprotan disinfektan secara berkala di lingkungan kantor. Selain itu, untuk menghindari kerumunan pada saat jam makan siang, perusahaan ini membuat kebijakan yaitu membagi waktu istirahat menjadi 5 *shift*. Pada bagian manufakturing juga diberlakukan standar kebersihan yang mewajibkan para pekerja pabrik mencuci tangan, menggunakan baju pelindung, masker dan penutup kepala. Untuk masuk ke dalam pabrik juga harus satu per satu dan tidak boleh membuat kerumunan.

Perlu diketahui, virus covid 19 tidak hanya menimbulkan banyak korban jiwa namun juga menyebabkan kekhawatiran akan tertular virus covid 19 diantara karyawan di suatu perusahaan. Karena adanya pembatasan ruang gerak selama pandemi maka departemen manufakturing dan marketing di perusahaan X merasakan dampaknya, karena harus menunda proses produksi pada saat diberlakukan *work from home* sehingga penjualan juga menjadi menurun. Tentunya hal ini juga membuat tingkat kinerja karyawan menjadi turun.

Kinerja seorang karyawan merupakan hasil kerja yang dilakukan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepada karyawan dalam rangka mencapai

tujuan organisasi (Septyan, Al Musadieq, & Mukzam, 2017). Ihsani dan Wijayanto (2020) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu : 1) kepemimpinan; 2) disiplin kerja; 3) pelatihan kerja; 4) kepuasan kerja; 5) stress kerja; 6) lingkungan kerja; 7) budaya organisasi; 8) motivasi; dan 9) komitmen organisasi. Aspek-aspek untuk mengukur kinerja karyawan berdasarkan teori milik (Robbins, 2008) yang berisi 5 aspek dan disesuaikan dengan kondisi karyawan di Indonesia, yaitu : 1) Kualitas kerja diukur dari kelengkapan pekerjaan karyawan; 2) Kuantitas kerja yang dihitung berdasarkan jumlah pekerjaan; 3) Ketepatan waktu diukur dari berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan; 4) Efektivitas biaya adalah pemanfaatan sumber daya yang dimaksimalkan; 5) Kemandirian merupakan tingkat kemampuan seseorang dalam melakukan fungsi kerjanya.

Dalam situasi pandemi seperti ini setiap perusahaan harus mempunyai strategi yang mampu bertransformasi untuk meningkatkan kinerja karyawan agar perusahaan dapat bertahan dan sukses. Bass, dkk. (2003) juga menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah salah satu faktor utama yang menentukan tinggi-rendahnya kinerja karyawan dan kemampuan organisasi untuk bisa menyesuaikan perubahan lingkungan kerja. Gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain: 1) situasi; 2) pemimpin (subjek); 3) komunikasi; 4) pengikut (Danim, 2010). Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang karismatik, artinya mampu memberikan pengaruh, memberikan motivasi dan inspirasi, memberikan stimulus intelektual dan mampu memberikan perhatian pribadi kepada karyawan (Septyan, Al Musadieq, & Mukzam, 2017). Selain itu, pemimpin yang transformatif berfokus pada pengembangan karyawan dan mempertimbangkan kebutuhan mereka (Al Khajeh, 2018).

Bass dan Avolio (1994) menjelaskan aspek-aspek gaya kepemimpinan transformasional dan dijelaskan kembali secara detail dalam Bass & Riggio (2006), diantaranya : 1) *Charismatic* atau karismatik diartikan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para bawahannya mengagumi, mempercayainya, dan sekaligus menghormatinya; 2) *Inspirational motivation* atau sosok yang menginspirasi diartikan sebagai pemimpin yang mampu mengapresiasi prestasi

bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap organisasi, dan mampu memberikan dukungan dalam organisasi melalui sikap antusiasme dan optimisme;

3) *Intellectual stimulation* atau stimulasi intelektual diartikan sebagai perilaku pemimpin yang mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari metode baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi;

4) *Individualized consideration* atau perhatian secara individual diartikan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan untuk mencapai kinerja yang maksimal.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Erawati (2020) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional terbukti mampu meningkatkan produktivitas karyawan secara signifikan. Lebih lanjut dari penelitian Sidik dan Sutoyo (2020) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan di PT. Angkasa Pura I (Persero) meningkatkan kinerja pegawai sebesar 55,1% dengan nilai koefisien 0,551 ke arah koefisien positif. Artinya ada hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, peran kinerja karyawan dianggap penting dan merupakan ujung tombak dalam sebuah perusahaan. Mengingat peran penting sumber daya manusia yang perlu ditingkatkan selama pandemi untuk mencapai hasil terbaik, maka peneliti memiliki sebuah rumusan masalah yaitu bagaimana hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan selama pandemi covid 19 ? Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan selama pandemi covid 19. Hasil penelitian diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai manajemen sumber daya manusia secara nyata khususnya selama pandemi covid 19. Kemudian bagi pihak akademis diharapkan penelitian ini dapat memberikan sumbangan keilmuan yang disertakan dengan bukti teoritis dan hasil pengamatan yang telah dilakukan mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan selama pandemi

covid 19, kemudian bagi perusahaan diharapkan penelitian ini dapat memberikan bahan pertimbangan berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja karyawan, dan bagi peneliti selanjutnya diharapkan penelitian ini dapat menjadi acuan atau referensi dalam melakukan penelitian lebih lanjut, khususnya yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Selama ini penelitian yang sering dilakukan hanya mengungkap pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (Al Khajeh, 2018; Ramadhan & Wahyudin, 2018) dan hanya sedikit penelitian yang mengungkap efektivitas gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan khususnya selama pandemi covid 19 yang terjadi sejak awal tahun 2020. Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan maka dapat diambil hipotesis terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan selama pandemi covid 19.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif korelasional, yang mana digunakan untuk menguji teori-teori tertentu dan meneliti sejauh mana hubungan antar variabel satu dengan variabel lainnya (Creswell, 2016). Terdapat dua variabel pada penelitian ini, variabel tergantung (Y) yaitu kinerja karyawan dan variabel bebas (X) yaitu gaya kepemimpinan transformasional. Alat ukur yang digunakan dalam pengambilan data yaitu menggunakan 2 skala yaitu skala kinerja karyawan dan skala gaya kepemimpinan transformasional.

Pada penelitian ini kinerja karyawan diukur berdasarkan teori milik Robbins (2008) yang berisi 5 aspek, yaitu : 1) Kualitas kerja; 2) Kuantitas kerja; 3) Ketepatan waktu; 4) Efektivitas biaya; dan 5) Kemandirian. Semakin tinggi skor skala kinerja karyawan maka semakin tinggi hasil kerja yang dicapai karyawan, dan sebaliknya. Kemudian gaya kepemimpinan transformasional diukur berdasarkan teori milik Bass & Avolio (1994) yang mencakup 4 aspek, yaitu : 1) *Charismatic*; 2) *Inspirational motivation*; 3) *Intellectual stimulation*; dan 4) *Individualized consideration*. Semakin tinggi skor skala gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pengaruh yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahannya untuk mewujudkan tujuan dari organisasi, dan sebaliknya.

Penelitian ini memilih populasi karyawan perusahaan X yang berada di kota Surakarta dengan jumlah karyawan sebanyak 500 orang. Penentuan jumlah sampel ini menggunakan rumus Slovin (Saptutyingsih & Setyaningrum, 2020). Berdasarkan hasil perhitungan rumus, diambil sampel dalam penelitian sejumlah 104 karyawan dari berbagai departemen. Teknik sampling yang digunakan adalah *simple random sampling*, yang artinya pengambilan anggota sampel dipilih secara acak dari populasi tanpa memperhatikan spesifikasi tertentu (Sugiyono, 2007).

Skala gaya kepemimpinan transformasional awalnya berisi 28 aitem pernyataan yang terdiri dari 17 item *favorable* dan 11 item *unfavorable*. Berdasarkan hasil validitas dan reliabilitas pada skala tersebut, didapatkan nilai reliabilitas sebesar 0,90. Dengan demikian, skala penelitian ini cukup baik untuk mengukur dan menunjukkan bahwa alat ukur tersebut reliabel untuk pengambilan data karena nilai *Cronbach's Alpha* $\geq 0,60$ yang menandakan seluruh item tes memiliki reliabilitas yang kuat. Kemudian setelah beberapa aitem dinyatakan tidak memenuhi nilai validitas ($V \geq 0,60$) maka peneliti hanya menggunakan skala dengan 12 aitem pernyataan yang terdiri dari 9 aitem *favorable* dan 3 aitem *unfavorable*.

Skala kinerja karyawan awalnya berisi 30 aitem pernyataan yang terdiri dari 15 item *favorable* dan 15 item *unfavorable*. Berdasarkan hasil validitas dan reliabilitas pada skala tersebut, didapatkan nilai reliabilitas sebesar 0,617. Dengan demikian, skala penelitian ini cukup baik untuk mengukur dan menunjukkan bahwa alat ukur tersebut reliabel untuk pengambilan data karena nilai *Cronbach's Alpha* $\geq 0,60$ yang menandakan seluruh item tes memiliki reliabilitas yang kuat. Kemudian setelah beberapa aitem dinyatakan tidak memenuhi nilai validitas ($V \geq 0,60$) maka peneliti hanya menggunakan skala dengan dengan 14 aitem pernyataan yang terdiri dari 8 aitem *favorable* dan 6 aitem *unfavorable*.

Analisis data yang dipakai adalah *product moment*. Teknik analisis ini digunakan untuk menguji hubungan antara 2 yaitu variabel berskala interval, selain itu analisis *product moment* digunakan untuk menyatakan ada atau tidak hubungan antara variabel X dengan Y (Neuman, 2017). Analisis *product moment* mempunyai 2 syarat yang harus terpenuhi yaitu uji asumsi, uji asumsi yang

pertama disebut dengan uji normalitas kemudian untuk uji asumsi yang kedua yaitu uji linearitas untuk menentukan uji analisis data yang akan di gunakan berupa *NonParametric*. Adapun syarat menggunakan uji analisis data berupa *NonParametric* yaitu hasil uji normalitas yang terbukti normal ($p > 0,05$) pada setiap variabel dan uji linearitas yang terbukti linear yang di lihat dari *linearity sig.* ($p < 0,05$) dan *Deviation from linearity* ($p > 0,05$) sehingga dapat memenuhi asumsi dasar distribusi pada setiap variabel adalah normal dan linear, sehingga dapat menggunakan uji *product moment* guna menguji kebenaran hipotesis atau menjawab pertanyaan penelitian yang diajukan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis menggunakan teknik analisis *product moment* yang terdiri dari 2 syarat uji asumsi, uji asumsi yang pertama yaitu normalitas untuk variabel dependen kinerja karyawan dapat diketahui berdasarkan nilai normalitas *One-sample Kolmogrov-smirnov test Asymp. Sig. (2-tailed)* $0,344 > 0,05$ yang artinya persebaran data untuk variabel kinerja karyawan dapat dikatakan normal karena $p > 0,05$. Kemudian pada variabel independen gaya kepemimpinan transformasional diketahui nilai normalitas *One-sample Kolmogrov-smirnov test Asymp. Sig. (2-tailed)* adalah $0,022$ ($p > 0,05$) yang artinya persebaran data untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional dikatakan normal. Sebaran data dapat dikatakan normal apabila p atau *Asymp. Sig (2- tailed)* $> 0,05$, sebaliknya jika p atau *Asymp. Sig (2-tailed)* $< 0,05$ maka sebaran data dianggap tidak normal.

Kemudian dilakukan untuk uji asumsi yang kedua yaitu uji linearitas antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan variabel kinerja karyawan. Uji linearitas bertujuan untuk membuktikan hubungan yang linear antara variabel bebas dengan variabel terikat. Model statistik yang digunakan untuk melihat linearitas adalah *Linearity* dan *Deviation from Linearity*. Kaidah yang digunakan untuk mengetahui linearitas adalah jika nilai *Sig. Linearity* $< 0,05$ sebaran dianggap linear, namun apabila *Sig Linearity* $> 0,05$ maka sebaran dianggap tidak linear. Dapat dilihat juga jika nilai *Deviation from Linearity* $> 0,05$ sebaran dianggap linear dan tidak linear jika nilai *Deviation from Linearity* $< 0,05$.

Berdasarkan data dari *Anova table* diperoleh nilai *Deviation from linearity Sig.* sebesar 0,645 ($p > 0,05$) sehingga antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan memiliki hubungan yang linear.

Uji hipotesis dilakukan dengan teknik analisis *product moment correlation coefficient* oleh Karl Pearson. Tujuannya adalah untuk memeriksa hipotesis yang telah dirumuskan apakah terdapat hubungan atau tidak pada kedua variabel yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka H_0 diterima, sebaliknya jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Hasil dari analisis penelitian ini menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan adalah $r = 0,070$ dan $p = 0,239$ ($p < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa H_a ditolak dan H_0 diterima, yang artinya tidak ada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang menganut gaya transformasional tidak berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan di perusahaan X. Artinya, hipotesis yang diajukan oleh peneliti ditolak.

Berdasarkan hasil analisis perhitungan statistik, penelitian ini dikategorikan ke dalam 5 kategori yaitu sangat tinggi, tinggi, cukup, rendah dan sangat rendah. Pada variabel gaya kepemimpinan transformasional dapat diketahui bahwa $RE > RH$ dengan hasil Rerata Empirik (RE) sebesar 45,52 dan Rerata Hipotetik (RH) sebesar 36 yang artinya gaya kepemimpinan transformasional tergolong tinggi.

Kategorisasi variabel gaya kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1 Kategorisasi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Skor Interval	Kategorisasi	Rerata Hipotetik (RH)	Rerata Empirik (RE)	Frekuensi (ΣN)	Persentase (%)

$12 \leq X < 21,6$	Sangat Rendah		0	0%
$21,6 \leq X < 31,2$	Rendah		2	1,9%
$31,2 \leq X < 40,8$	Cukup	36	16	15,4%
$40,8 \leq X < 50,4$	Tinggi	45,52	71	68,3%
$50,4 \leq X < 60$	Sangat Tinggi		15	14,4%

Berdasarkan tabel 1 tersebut diketahui bahwa terdapat 2 orang (1,9%) yang menilai pemimpin memiliki gaya kepemimpinan transformasional tingkat rendah, sebanyak 16 orang (15,4%) tingkat cukup, sebanyak 71 orang (68,3%) tingkat tinggi dan sebanyak 15 orang (14,4%) tingkat sangat tinggi. Berdasarkan hasil perbandingan antara RE, RH, dan jumlah presentase terbanyak, maka menunjukkan presentase dari jumlah terbanyak berada dalam kategori tinggi. Dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan di perusahaan X tergolong tinggi. Hal ini juga sependapat dengan teori Bass, dkk. (2003) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan, khususnya selama pandemi covid 19. Dalam situasi seperti ini diperlukan pemimpin yang dapat mengubah nilai, keyakinan, sikap, perilaku, emosi, dan kebutuhan karyawan ke arah yang lebih baik (Muslichah & Asrori, 2018).

Berdasarkan hasil perhitungan analisis, variabel kinerja karyawan dapat diketahui bahwa $RE > RH$ dengan hasil Rerata Empirik (RE) sebesar 51,38 dan Rerata Hipotetik (RH) sebesar 42 yang artinya kinerja karyawan tergolong tinggi. Kategorisasi variabel kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2 Kategorisasi Variabel Kinerja Karyawan

Skor Interval	Kategorisasi	Rerata Hipotetik (RH)	Rerata Empirik (RE)	Frekuensi (ΣN)	Persentase (%)
$14 \leq X < 25,2$	Sangat			0	0%

	Rendah			
$25,2 \leq X < 36,4$	Rendah		0	0%
$36,4 \leq X < 47,6$	Cukup	42	32	30,8%
$47,6 \leq X < 58,8$	Tinggi	51,38	58	55,8%
$58,8 \leq X < 70$	Sangat Tinggi		14	13,5%

Berdasarkan tabel 2 tersebut diketahui bahwa terdapat 32 orang (30,8%) memiliki kinerja yang cukup, sebanyak 58 orang (55,8%) memiliki kinerja yang tinggi dan sebanyak 14 orang (13,5%) memiliki kinerja yang sangat tinggi. Berdasarkan hasil perbandingan antara RE, RH, dan jumlah presentase terbanyak, maka menunjukkan presentase dari jumlah terbanyak berada dalam kategori tinggi. Dapat diartikan bahwa kinerja karyawan di perusahaan X tergolong tinggi. Kinerja merupakan usaha yang dikeluarkan oleh para karyawan dalam rangka menggapai suatu prestasi kerja yang memuaskan, artinya apabila kinerja karyawan tinggi maka dapat memberikan dampak positif terhadap pribadi dan lingkungan kerja (Akbar, 2018).

Berdasarkan hasil wawancara lebih lanjut dengan manajer HRD perusahaan X dijelaskan bahwa pimpinan perusahaan belum cukup memotivasi dan memperhatikan karyawan secara individual karena lebih banyak mengurus hal-hal yang bersifat administratif. Cara yang memudahkan pemimpin untuk dapat berkontribusi dalam peningkatan kinerja karyawan adalah membangun komunikasi yang baik dengan memberi stimulus intelektual untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efektif dan memperhatikan kebutuhan karyawan (David, Armanu, & Afnan, 2017). Selain itu, manajer HRD perusahaan X mengatakan bahwa karyawan sudah cenderung lebih mandiri dengan mengikuti *Standard Operating Procedure* yang ada di perusahaan. Lebih lanjut lagi, dalam kondisi pandemi seperti ini karyawan cenderung bekerja dengan lebih baik supaya menghindari resiko di PHK (pemutusan hubungan kerja).

Namun penelitian ini belum bisa membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan selama pandemi covid 19. Menurut telaah pustaka yang dilakukan oleh peneliti, proses transformasi sebagai indikator utama untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional

hanya berlangsung untuk waktu yang singkat, yaitu selama pandemi covid 19 berlangsung. Transformasi dilakukan dengan perubahan sistem kerja dan budaya organisasi. Responden penelitian ini merasa bahwa kinerja karyawan di perusahaan X tidak dipengaruhi oleh perubahan di atas, karena prosesnya berlangsung untuk waktu yang cukup singkat. Selain itu, dari data responden menunjukkan bahwa usia karyawan mayoritas sudah dewasa, yakni usia di atas 28 tahun (81,73%) dan masa kerja karyawan dominan lebih dari 6 tahun (71,15%). Artinya keberadaan praktek kepemimpinan transformasional sudah tidak banyak memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, karena mereka sudah relatif lebih mandiri (Yuwono, dkk., 2020)

4. PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian ini, disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan di perusahaan X. Namun karena usia karyawan mayoritas sudah dewasa, yakni usia di atas 28 tahun (81,73%) dan masa kerja karyawan dominan lebih dari 6 tahun (71,15%), artinya keberadaan praktek kepemimpinan transformasional sudah tidak banyak memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, karena mereka sudah relatif lebih mandiri dengan mengikuti *Standard Operating Procedure* yang ada. Selain itu, dalam kondisi pandemi seperti ini karyawan cenderung bekerja dengan lebih baik supaya menghindari resiko di PHK (pemutusan hubungan kerja).

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan di atas, maka peneliti menyarankan hal-hal sebagai berikut: 1) Pemimpin perusahaan dapat menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan memberikan pengaruh pada karyawan agar memiliki kepercayaan diri, memotivasi karyawan untuk selalu optimis, memperhatikan kebutuhan karyawan secara individual, mengkomunikasikan visi, misi dan harapan-harapan organisasi serta memberikan cara-cara baru untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efisien.; 2) Karyawan diharapkan lebih percaya diri dan optimis dengan hasil kinerjanya, mengkomunikasikan kesulitan-kesulitan yang dihadapi dan menemukan cara-cara

yang inovatif dan lebih efisien untuk menyelesaikan pekerjaan.; 3) Peneliti selanjutnya dapat melanjutkan penelitian ini dengan mengganti variabel lain agar dapat mengetahui faktor apa saja yang dapat memengaruhi peningkatan kinerja karyawan selama pandemi covid 19.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, S. (2018). Analisa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. *JlAGANIS*, Vol. 3 (2). 1-17.
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 1-10.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publication.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. ., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 (2). 207-218.
- Creswell, J. W. (2016). *Research design : pendekatan metode kualitatif, kuantitatif, dan campuran (4th ed.)*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Danim, S. (2010). *Kepemimpinan pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- David, S., Armanu, & Afnan, T. E. (2017). The effects of transformational leadership and personality on employee performance in Nissan Malang mediated by organizational commitment. *RJOAS*, Vol. 1 (61). 207-215. doi:<https://doi.org/10.18551/rjoas.2017-01.21>
- Erawati, M. (2002). Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan pt. pelayaran surya di surabaya. *Skripsi. Universitas Surabaya*. doi:<http://digilib.ubaya.ac.id/pustaka.php/148938>
- Ghozali, . (2006). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS (ed.4)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hendryadi. (2017). Validitas isi : tahap awal pengembangan kuesioner. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 2 (2). 169-178.
- Ihsani, N., & Wijayanto, A. (2020). The effect of organizational culture, motivation, and job satisfaction on employee performance. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(4), 492–502.

- Muslichah, & Asrori, S. (2018). The effect of transformational leadership style on job satisfaction with trust-in-leader as intervening variable. *Journal of Innovation In Business and Economics*, 2 (2). 61-70.
- Neuman, W. L. (2017). *Metodelogi Penelitian Sosial : pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. Jakarta: Indeks.
- Ramadhan, A. F., & Wahyudin, Y. (2018). Fenomena hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan pada perusahaan daerah air minum kota bogor. *Jurnal Cendekia Ihya*, 1 (1). 14-21.
- Robbins, S. (2008). *Perilaku organisasi, Jilid I dan II, alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaja*. Jakarta: Prenhallindo.
- Saptutyningsih, E., & Setyaningrum, E. (2020). *Penelitian Kuantitatif Metode dan Alat Analisis*. Yogyakarta: Gosyen Publishing.
- Septyan, F. B., Al Musadieq, M., & Mukzam, M. D. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi dan kinerja (studi pada karyawan cv. jade indoprata Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 53 (1). 81-88.
- Sidik, A. R., & Sutoyo. (2020). Analisis kepemimpinan transformasional, komitmen dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pt. angkasa pura (persero) di masa pandemi covid 19. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol. 5 (1). 69-79.
- Sugiyono. (2007). *Statistik untuk penelitian*. Bandung: CV Alfabeta.
- World Health Organization. (2020). Retrieved from WHO Timeline - COVID-19: https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/interactive-timeline?gclid=Cj0KCQiAjKqABhDLARIsABbJrGkh4vX2kjI5Tr15aXBN3nw7YK8emdS6AO05SoewwC5xVH5o9aG2yTAaAknVEALw_wcB#event-115
- Yuwono, T., Wiyono, N., Asbari, M., Novitasari, D., & Silitonga, N. (2020). Analisis pengaruh efektivitas kepemimpinan transformasional dan kesiapan untuk berubah terhadap kinerja karyawan wanita di masa pandemi covid-19. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, Vol. 5 (3). 615-632.